

EBOOK

CORPORATE **GOVERNANCE**



‘Universitair docent Wawoe stelt dat een van de veelgemaakte fouten in het beloningsstelsel zit, en dan vooral de bonussen’

CORPORATE GOVERNANCE

GOED ONDERNEMINGSBESTUUR EN JUISTE BELONING GAAN HAND IN HAND

Er zijn wetten, codes, gedragsregels en statuten genoeg om het bestuur van ondernemingen goed te organiseren, dus daar kan het niet aan liggen als het misgaat. Zeker ook dankzij de steeds geactualiseerde en aangescherpte Nederlandse Corporate Governance Code zal het voor geen enkele bestuurder of toezichthouder onduidelijk zijn wat er van hem of haar verwacht wordt op het gebied van behoorlijk bestuur. Beloningenexpert Kilian Wawoe en advocaat arbeidsrecht Frank ter Huurne schetsen in dit e-book hun ervaring met belonen en de effecten ervan op een onderneming. Ter Huurne gaat in op de wetgeving over (top)beloningen en de Corporate Governance Code. Hij laat zien wat er geleerd is van bekende affaires en hoe er toch nog steeds bestuurders in de fout gaan.

Universitair docent Wawoe stelt dat een van de veelgemaakte fouten in het beloningsstelsel zit, en dan vooral de bonussen. Hij werkte als HR-manager bij ABN AMRO mee aan de bonuscultuur en zag dat een bonus maar zelden leidde tot betere prestaties. Individuele werknemers worden er niet beter door, maar ook het bedrijfsresultaat wordt er niet door gestimuleerd. Wat werkt dan wel? Het advies van Wawoe is: ‘Zorg dat de slecht presterende medewerkers beter gaan presteren via training, coaching of begeleiding, corrigeer verkeerd gedrag, of start, als er echt geen verbetering mogelijk is, een ontslagprocedure en bel een advocaat.’

Lexence

Advocaten en notarissen

‘De BELONING VAN BESTUURDERS is in een IJZEREN STELSEL VASTGELEGD’

- FRANK TER HUURNE -

‘Corporate governance is een mooi woord voor de regels die moeten leiden tot behoorlijk ondernemingsbestuur’, vertelt advocaat arbeidsrecht Frank ter Huurne. Het onderwerp raakt niet alleen de bestuurders, toezichthouders en aandeelhouders van een onderneming, maar ook alle stakeholders. Dat verklaart het groeiend aantal codes en regels voor ondernemingsbestuur.

Ter Huurne overziet de Corporate Governance Codes en verschillende nieuwe wetten en constateert dat er veel is vastgelegd na de bekende affaires bij Ahold en Enron en de vele discussies over topbeloningen. ‘Niet zo vreemd, want dit thema is niet alleen van belang voor de direct betrokken bestuurders, kapitaalverschaffers en toezichthouders, maar ook voor andere stakeholders. Denk daarbij aan werknemers, klanten, leveranciers en schuldeisers, maar ook de politiek en de maatschappij waarin de onderneming haar werk doet. Ook zij hebben een groot belang bij goed ondernemingsbestuur.’

PAS TOE OF LEG UIT

Er zijn inmiddels in bijna elke sector Corporate Governance Codes, vaak afgeleid van de achtereenvolgende codes voor beursvennootschappen. ‘De codes gaan uit van het principe ‘pas toe of leg uit’, wat betekent dat je ervan mag afwijken als je dat motiveert in je jaarverslag.’ Een aantal onderdelen van de Corporate Governance Code heeft arbeidsrechtelijke consequenties. Dit geldt voor vaste en variabele beloningen van bestuurders en toezichthouders, het aantal nevenbetrekkingen of commissariaten, de beperking van de benoemingstermijn en de maximering van de ontslagvergoeding. Een voorbeeld is het recente nieuws over een niet gemelde nevenfunctie van Neelie Kroes. ‘Het feit dat zij een nevenfunctie bij een vennootschap op de Bahama’s niet heeft gemeld, kan een overtreding van de EU-governance code zijn. Als dat wordt geconstateerd, worden wellicht alsnog sancties opgelegd, bijvoorbeeld met betrekking tot haar EU-pensioen.’

CORPORATE GOVERNANCE EN HET BESTUUR

Volgens een best practice bepaling in de code wordt

het bestuur van een vennootschap voor vier jaar benoemd en kunnen de bestuurders voor vier jaar worden herbenoemd. De bezoldiging van de bestuurders, zowel vast als variabel, mag de belangen van de vennootschap niet schaden en niet aanzetten tot handelen in eigen belang. Falende bestuurders mogen niet worden ‘beloond’ bij ontslag. ‘Voor de bezoldiging van bestuurders is inmiddels een ijzeren stelsel gecreëerd waar niemand meer omheen kan. Denk aan de Wet Normering Topinkomens, die bepaalt dat een bestuurder in de semipublieke sector niet meer mag verdienen dan een minister. In 2016 is dat € 179.000,-, en een ontslagvergoeding van maximaal een jaar, met een maximum van € 75.000,-. Daarnaast geldt de Wet Beloningen Financiële Ondernemingen, waarin staat dat de bonus maximaal twintig procent mag zijn van het vaste salaris. Ook de transitievergoeding is een begrenzing, want die beperkt de hoogte van de ontslagvergoeding in de meeste gevallen.’

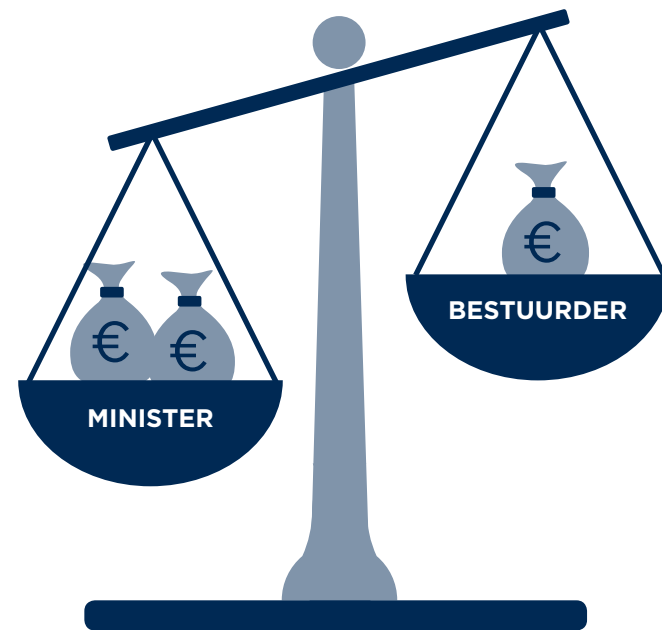
‘De codes gaan uit van het principe ‘pas toe of leg uit’, wat betekent dat je ervan mag afwijken als je dat motiveert in je jaarverslag.

VARIABLE BELONING NODIG VOOR TOPMAN OF TOPVROUW?

Ter Huurne vraagt zich af of inkomenspolitiek wel goed verenigbaar is met de vrije markt. Hij is het niet eens met minister Dijsselbloem van Financiën die stelt dat het bedrijfsleven moet stoppen met het

verhogen van de topinkomens. ‘Ik vraag me af of er een Balkenende-norm nodig is voor een bestuurder van een private onderneming. De gedachte van een FD-columnist is misschien beter; hij stelde voor een bonus voor bestuurders pas vijf of acht jaar later te betalen, omdat dan pas de scheuren in het pleisterwerk zichtbaar worden. Je kunt aan de andere kant ook een goede discussie voeren over de vraag waarom een topman of topvrouw nog variabele beloning moet krijgen naast een hoog vast salaris. Is dat salaris niet een voldoende prikkel om hard te werken? Leiden bonussen wel tot betere resultaten? De formules die gehanteerd worden voor het berekenen van extreem hoge beloningen gaan vaak slechts uit van financiële parameters. Dit terwijl naarmate een inkomen hoger wordt, de correlatie tussen de verdere verhoging van het inkomen en de geleverde bijdrage aan de economie minder duidelijk wordt.’

‘Voor de bezoldiging van bestuurders is inmiddels een ijzeren stelsel gecreëerd waar niemand meer omheen kan. Denk aan de Wet Normering Topinkomens, die bepaalt dat een bestuurder in de semi-publieke sector niet meer mag verdienen dan een minister.’



BESTUURDERS MET LAK AAN CORPORATE GOVERNANCE-PRINCIPES

Ter Huurne geeft enkele voorbeelden van bestuurders die hun positie hebben misbruikt en daarmee tegen de principes van goed ondernemingsbestuur handelden. Een paar opvallende cases:

- Tegen **directeur Möllenkamp van Rochdale** werd aangifte gedaan na zijn ontslag. Hij is veroordeeld tot 2,5 jaar cel. ‘Volgens het OM leidde hij een luxe leven, duldde hij geen tegenspraak, reed hij een dure Maserati en gebruikte niet alleen zichzelf, maar ook zijn vrouw de creditcard van de zaak. Die werd ook gebruikt voor etentjes met vriendinnen, een weekendje Antwerpen of andere uitgaven die niets met het werk van doen hadden. Wat hier opvalt is dat de toezichthouders ook hebben zitten slapen.’ Volgens Ter Huurne zijn gebrek aan tijd, aandacht of deskundigheid veel terugkerende thema’s bij falend toezicht.

- Iedere directeur heeft een creditcard van de zaak’, zei **directeur Erbudak van het Slotervaart Ziekenhuis**. Maar haar uitgavenpatroon leidde tot een vertrouwensbreuk. Ze liet een flink kastekort achter en werd beschuldigd van financiële malversaties. In 2013 werd ze uit haar functie gezet. De zaak belande bij de Ondernemingskamer en sindsdien is er een onderzoek gaande.

- Een voorbeeld van een toezichthouder die zijn taak niet goed vervulde, is **Loek Hermans bij Meavita**. ‘Bestuur op afstand’, verklaarde hij toen deze zorginstelling twee jaar na een grote fusie failliet was. ‘Te veel afstand, zo bleek. De Ondernemingskamer stelde vast dat er sprake was van wanbeleid. Zo wilden ze een eigen tv-zender beginnen, een onverantwoorde miljoeneninvestering. Ook was de fusie niet goed doordacht, er ontbrak sturing, en er was geen aandacht vanuit de raad van commissarissen.’

- FC Twente blijft van ons’ schreven de fans van de voetbalclub op een spandoek. Het was nodig, want **directeur Munsterman en voorzitter Van der Laan** laptten alle Corporate Governance-regels aan hun laars. Munsterman tekende contracten als voorzitter van de raad van commissarissen terwijl hij directeur was. Ook waren er allerlei dubieuze constructies opgezet waarbij de transparantie en toezicht op het bestuur ontbraken. In opdracht van de KNVB en de gemeente Enschede werd onderzoek gedaan naar het wanbeleid van de club onder voorzitterschap van o.a. Munsterman. ‘Ook binnen het betaald voetbal is goed bestuur en toezicht op de besluitvorming essentieel. Clubs hebben een sterke directie nodig, onder toezicht van commissarissen die geen vertegenwoordiger mogen zijn van de sponsors.’

‘Ik heb niks tegen bonussen, MAAR ZORG DAT HET MIDDEL WEL HET DOEL DIENT’

- KILIAN WAWOE -

De hoogste bonus die Kilian Wawoe ooit uitkeerde als HR-manager bij ABN AMRO was 2,1 miljoen euro. De reactie van de ontvanger bevestigde Wawoes idee dat een bonus niet gelukkig maakt en het bedrijf ook niet vooruit helpt. Inmiddels is hij zelfstandig adviseur beloningsbeleid en onderzoeker aan de Vrije Universiteit en heeft hij talloze voorbeelden en onderzoeken waaruit blijkt dat bonussen meestal niet tot het gewenste effect leiden.

DE RELATIE TUSSEN GELD, PRESTATIE EN GELUK

Als afgestudeerd psycholoog belandde ik bij toeval in bankwezen. Dan ga je al snel kijken: wat doet een bankier? Het eerste wat ik uit hoofde van mijn functie moest doen, was een secretaresse van een bankier troosten. Zij had een bonus gekregen van € 3.500,- en vond dat te weinig. Ik vroeg me steeds vaker af hoe het zit met de relatie tussen geld, prestatie en geluk en ging onderzoeken of geld gelukkig maakt en of je van geld beter gaat presteren.’

HET NUT VAN VARIABELE BELONING

‘Het onderwerp beloning ligt gevoelig. Wat voor de een veel is, is voor de ander weinig. Ik heb het niet over de hoogte van de bedragen, maar over de vraag wat het doel is van beloning. Beloning is een blijk van waardering, je kunt er mensen mee trekken en aan je binden als organisatie, en het is bedoeld voor het verhogen van prestaties. Er is op zichzelf niks mis met variabele beloning, het is een goed middel om je loonkosten te laten meebewegen met de resultaten van de onderneming. Als er winst is, laat je mensen meedelen in het resultaat. Loonkosten zijn vaak 50 tot 70% van de totale kosten, dus zijn ze een favoriet deel om in te snijden als het tegenzit. Ik heb dan ook niks tegen bonussen, maar zorg dat het middel wel het doel dient.’

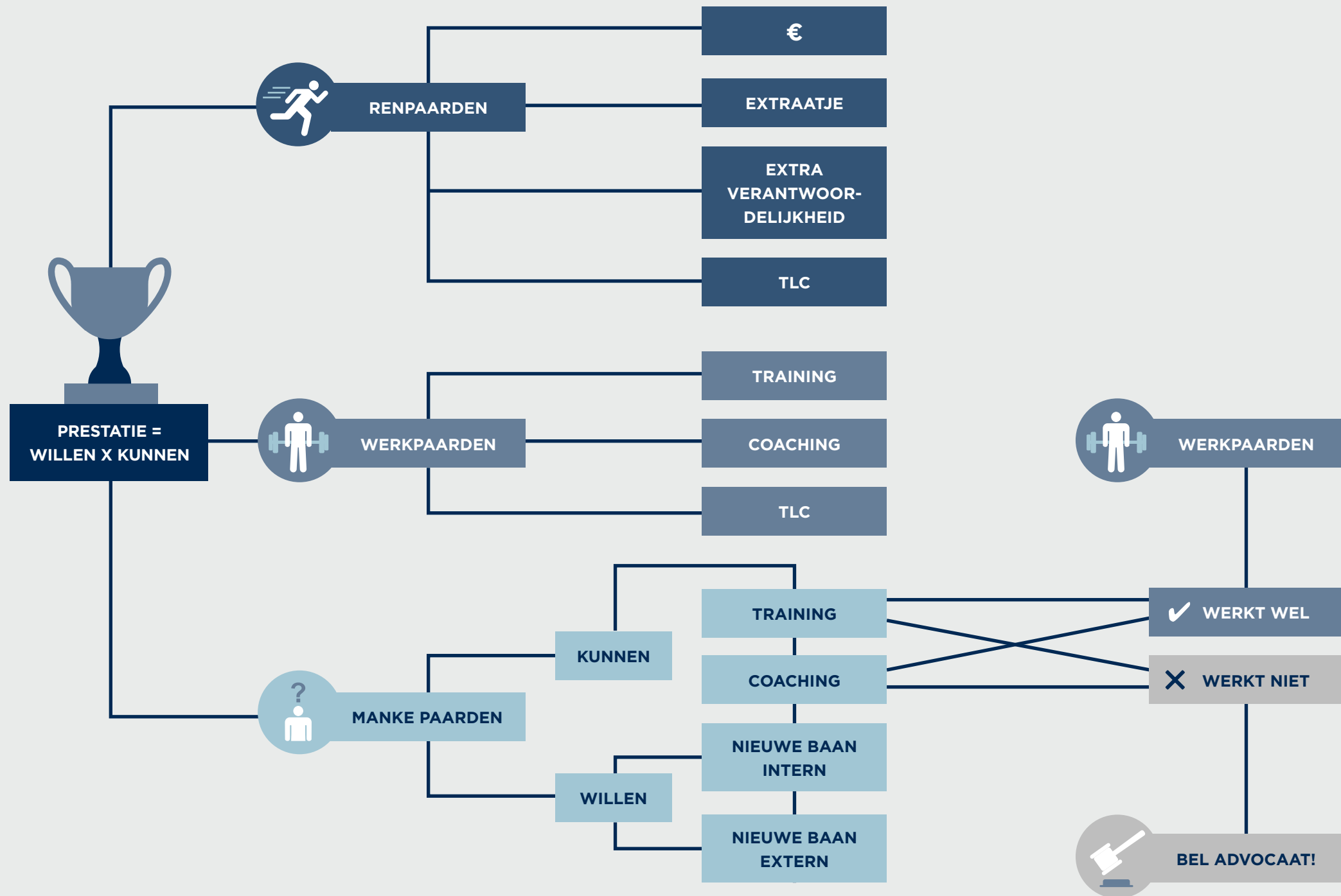
HET GEVAAR VAN EEN TE STRAKKE PLANNING

‘Waarom gaan mensen weg uit een baan? De beloning is niet de belangrijkste reden! De eerste reden is altijd de manager of leidinggevende, daarna gevolgd door de sfeer en de uitdaging. Geld staat zelfs niet in de top drie. Een redelijk salaris is een vereiste voor de meeste medewerkers, maar als ze alleen voor het geld blijven, noemen we dat een

frustratiebeloning. Ik kan uit eigen ervaring vertellen dat een dag dan heel lang duurt. De grote vraag is: leiden beloningen tot betere prestaties? Aan een variabele beloning zit een targetsysteem vast. Bij ABN AMRO maakten we in de cao afspraken waarbij de bonus werd gekoppeld aan een prestatie die tijdens dat jaar niet mag worden aangepast als er iets verandert. Dat is de eerste fout bij het vaststellen van bonussen. Een planning is prima, maar je moet hem aanpassen aan de realiteit. Juristen vinden dat vreselijk, die willen het precies weten: wat spreken we nou af? Maar zo werkt het niet: je kunt in januari niet beslissen wat in december een goede prestatie-maat is. Als dat niet kan worden veranderd, loop je het risico op vreemd gedrag.’

In januari 2009 werd bekend, dat aan bankiers op Wall Street in 2008 18,4 miljard dollar aan bonussen was uitgekeerd: minder dan in 2007, maar evenveel als in 2004, toen er nog niks aan de hand was. Veel van de betreffende banken werden in 2008 financieel ondersteund. Bron: Wikipedia.

‘Beloning is een blijk van waardering, je kunt er mensen mee trekken en aan je binden als organisatie, en het is bedoeld voor het verhogen van prestaties.’



RENPAARDEN, WERK-PAARDEN, MANKE PAARDEN

‘Hoeveel mensen presteren er in een organisatie onder hun niveau? Het idee van een bonus is dat de best presterende medewerkers worden beloond, om de minderen te stimuleren ook zo goed te gaan presteren. Dat blijkt niet effectief te zijn. Er valt het meest te bereiken door de slechtsten te bestraffen. Beoordelen, trainen, coachen, en als het niet beter wordt: iets anders gaan doen. Je kunt medewerkers indelen in renpaarden, werkpaarden en manke paarden en per categorie de beloning variëren.

Het **renpaard** presteert heel goed, die beloon je met een promotie, vrijheid en ontwikkeling, maar vooral met TLC: tender love and care.

De **prima presterende werkpaarden** beloon je door ze te trainen, coachen en aandacht te geven.

De **manke paarden** presteren niet goed. De vraag is of ze het niet willen of niet kunnen. Niet kunnen komt het meeste voor. Dat los je op met training, coaching, of een nieuwe baan. Als ze niet willen, is een nieuwe baan in- of extern de enige oplossing. Als dat niet werkt: bel een advocaat, en laat iemand die niet functioneert niet zitten. Voor zichzelf en voor het bedrijf is dat slecht. Manke paarden zijn het belangrijkste bij discussies over beloning en prestatieverbetering. Vraag je af: hoe groot is die groep, wat ga je met ze doen? Het gaat niet om belonen van goed gedrag maar om het corrigeren van niet goed gedrag.’

HET RISICO VAN EEN TE SIMPELE PLANNING

‘Een ander fout bij het vaststellen van een bonus is een te simpele planning. Je mag geen perverse prikkel hebben (dat staat in wet), maar bankiers afrekenen op verkochte hypotheken of agenten op het aantal bonnen dat ze uitschrijven is dat wel. Mensen gaan alles doen om hun target te halen, dat noem je *gaming*. Zo krijg je het fenomeen dat een agent zichzelf beboet om maar aan zijn target te komen. Maar je ziet het ook in de zorg. Als iemand bijna komt te overlijden, mag dat niet in het ziekenhuis gebeuren, want dat is slecht voor de statistieken. Een havo/vwo-advies voor een middelbare scholier komt altijd uit op havo, want dat is goed voor de statistieken. Een dergelijk systeem roept op dat je gaat *gamen*.’

NAAST FINANCIËLE BELONING VINDEN MENSEN ANDERE DINGEN BELANGRIJK:

- **Gebaar:** ‘een kerstpakket wordt vaak enorm gewaardeerd, een paar tientjes niet.’
- **Aandacht:** ‘dat geldt voor iedere relatie.’
- **Autonomie:** ‘dit is vooral zo bij hogere functies.’
- **Project:** ‘naast het eigen werk iets om de tanden in te zetten, dat motiveert.’

CIJFERS ZIJN ALLEEN HET BEGIN VAN EEN DISCUSSIE

‘Fraude is de overtreffende trap van gaming. Fraude is vaak het gevolg van hoge targets, hoge beloningen, zonnekoninggedrag van de baas (dat is een goede voorspeller van fraude). De hoogte van de beloning is niet het probleem, maar de fout zit in het beoordelingssysteem. Meten is prima, die gegevens vastleggen ook, maar trek daaruit niet de conclusie dat veel ook altijd goed is. Cijfers zijn het begin van een discussie, niet het eindpunt. Als je twee advocaten hebt waarvan er eentje 100% en de ander 50% van zijn zaken wint, ga je praten over waar die cijfers vandaan komen. Neemt de een alleen maar zaken aan die hij zeker kan winnen? En helpt hij dan zijn klanten wel goed?’

BOVEN DE € 60.000,- WORD JE NIET GELUKKIGER VAN MEER GELD

‘Geld is misschien een goede motivator, maar het leidt niet altijd tot betere prestatie. Uit veel onderzoek blijkt dat het meeste werk ook zonder motivatie best goed komt. Het verschil tussen heel gemotiveerde en minder gemotiveerde medewerkers blijkt niet zo groot te zijn. Als het niet tot meer motivatie leidt, maakt meer geld dan wel gelukkig? Ook dat blijkt niet zo te zijn. Voor mensen die al genoeg geld hebben, heeft het niet zoveel meerwaarde. Iemand met weinig geld wordt er gelukkig van, het omslagpunt ligt op € 60.000,- per jaar, daarboven word je niet gelukkiger van meer geld. Dus als je een cao opstelt, maakt meer geld vooral voor mensen onderin het loongebouw het verschil.’

‘Uit veel onderzoek blijkt dat het meeste werk ook zonder motivatie best goed komt.’

HET BLARICUM-SYNDROOM: VERGELIJKEN MET DE BUURMAN

‘Medewerkers schatten hun eigen prestaties vaak hoger in dan die van hun collega’s, ze overschatten zichzelf. Mensen met een bonus zijn dan ook zelden tevreden, want ze vonden zichzelf toch al zo goed. De hoogste bonus die ik ooit uitkeerde bij ABN AMRO was 2,1 miljoen euro netto. De ontvanger vroeg als eerste: *wat heeft de rest?* Hij verdiende een half miljoen vast salaris per jaar, zijn huis was al afbetaald, hij had het geld niet nodig en geen tijd om het uit te geven. Ik noem dat het Blaricum-syndroom: als je meer gaat verdienen, vergelijk je jezelf met anderen uit de buurt. Je hebt in die vergelijking altijd het idee dat je onderbetaald bent, dus als je voor iedereen het salaris verhoogt, is nog niemand blij. Daarom moet je ook nooit transparant zijn over beloningen, vind ik. Dan is niemand meer tevreden en gaat iedereen bewijs zoeken dat ze meer zouden moeten verdienen, dat maakt het alleen maar erger.’

GOED ONDERNEMINGSBESTUUR. HOE WERKT DAT VOOR MIJN ORGANISATIE?

Vraagt u het zich ook af: welke corporate governance code geldt voor mijn organisatie, liggen we op koers en is wat we doen in lijn van de code? Heeft u de manke paarden in beeld en krijgt u ze de kant op die goed is voor uw organisatie en voor de mensen zelf? Lexence adviseert ondernemingen en instellingen over de (implementatie van) juridische componenten van corporate governance en werken daarbij samen in multidisciplinaire teams van advocaten en notarissen. Wij kunnen u er alles over vertellen.



Mensen gaan alles doen om hun target te halen. Dat noem je *gaming*.

ARBEIDSRECHTTEAM



FLOOR DAMEN
Advocaat, partner
T: +31 20 5736 858
M: +31 65 2615 600



FRANK TER HUURNE
Advocaat, partner
T: +31 20 5736 839
M: +31 61 0960 633



MARK KEUSS
Advocaat, partner
T: +31 20 5736 885
M: +31 65 3128 550



JUDITH SCHULP
Advocaat, partner
T: +31 20 5736 822
M: +31 65 1083 133

COLOFON

Dit e-book is een uitgave van Lexence.

Lexence
Amstelveenseweg 500
1081 KL Amsterdam
T: +31 20 5736 736
F: +31 20 5736 737
E: info@lexence.com

Redactie
Erik Jan Bolsius - Jurist in communicatie
Linda Lulu Lupgens - Lexence
Monique Bergers - Lexence

Vormgeving
Bruna & Bruna

Met dank aan
Kilian Wawoe

© Lexence, Amsterdam lexence.com

Disclaimer
De informatie in dit e-book is uitsluitend bedoeld voor algemeen gebruik. Ondanks het feit dat Lexence de grootste zorgvuldigheid betracht bij de vervaardiging van deze publicatie is het niet uitgesloten dat de verschaft informatie op enig moment, als gevolg van ontwikkelingen of gewijzigde inzichten, onjuistheden bevatten. Lexence kan voor eventuele onjuistheden niet aansprakelijk worden gesteld.